

Strategy & Management

**EbelHofer**Consultants



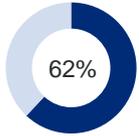
# Technologie Panel 2020

Herausforderungen in Pricing & Vertrieb

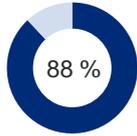


# Technologie Panel 2020: Kernerkenntnisse

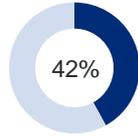
## Die 2019 befragten Unternehmen ...



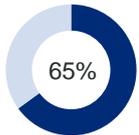
... sehen **Markt und Wettbewerb** als Hauptproblempunkt



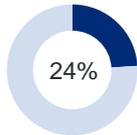
... sind steigendem **Preisdruck** ausgesetzt



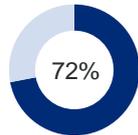
... nutzen zur Preisfindung **Cost-Plus Pricing**



... realisieren durch Preiserhöhungen keinen **Kostenausgleich**



... setzen geplante **Preiserhöhungen** beim Kunden durch



... sehen in **hybriden Vertriebskanälen** eine Herausforderung

## Im Vorjahresvergleich zu 2018 ...

- haben **Wettbewerbs- & Kostendruck** weiter **zugenommen**.
- wird der wichtigste **Ertragsstellhebel Preis** zwar **öfter erkannt**, trotzdem **stagnieren** zunehmend die **Gewinnmargen**.
- werden **Services** immer noch **unzureichend bepreist**.
- steht das Thema **Pricing Software** stärker im Fokus, **Erfahrungen** bleiben jedoch häufig **hinter den Erwartungen zurück**.
- bleibt der **Qualifizierungsbedarf** im Vertrieb unverändert **hoch**.
- stellt man sich verstärkt dem Thema **Digitalisierung**, **verzögert** jedoch noch das Ergreifen konkreter **Initiativen**.
- nimmt der Mittelstand den **Problemdruck** bei Pricing- und Vertriebsthemen stärker wahr, als dies Großunternehmen tun.

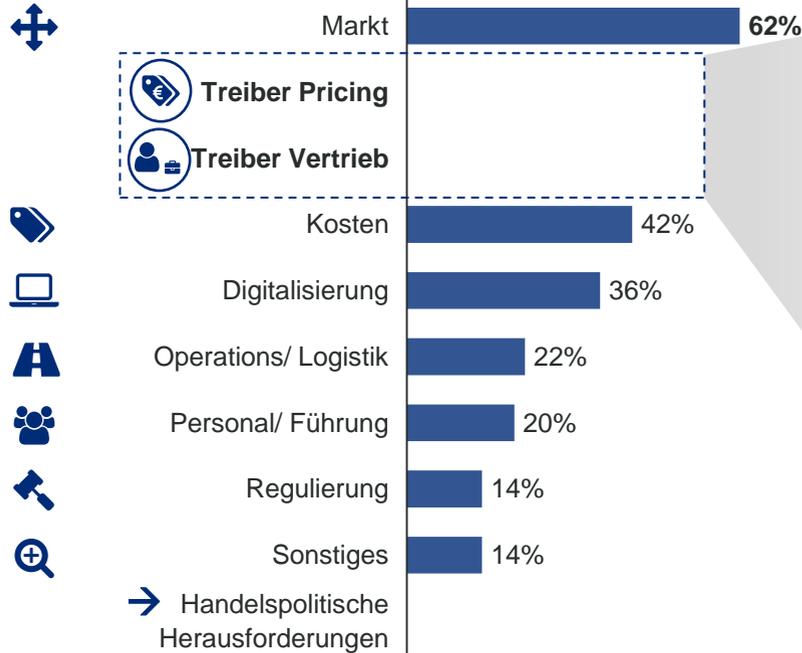


Vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbs- und Kostendrucks stehen Pricing und Sales Excellence zunehmend im Fokus. Insbesondere der Mittelstand sieht sich hier mit einem steigenden Problemdruck konfrontiert.



# Druckpunkte & Fokusthemen im Überblick

## Druckpunkte\*



## Treiber des steigenden Wettbewerbsdrucks

**Fehlende Pricing Excellence**

- Hoher Anteil an **Cost-Plus Pricing**.
- Defizite im **Value Pricing**.
- Kein professionales **Price-Increase-Management**.

**Effekte:**

- Rückläufige **Gewinnmargen**.
- **Absatzverschiebung** hin zu niedrigmargigen Produkten.
- Angst vor **Preiserhöhungen**.

**Fehlende Sales Excellence**

- **Defizite** bei Potenzialidentifizierung, Kundenpriorisierung und Verhandlungsvorbereitung.
- Fehlende **digitale / hybride Vertriebsansätze**.

**Effekte:**

- Rückläufige **Erträge**.
- Einknicken in **Verhandlungen**.
- Zunehmende Verunsicherung im **Vertriebsprozess**.



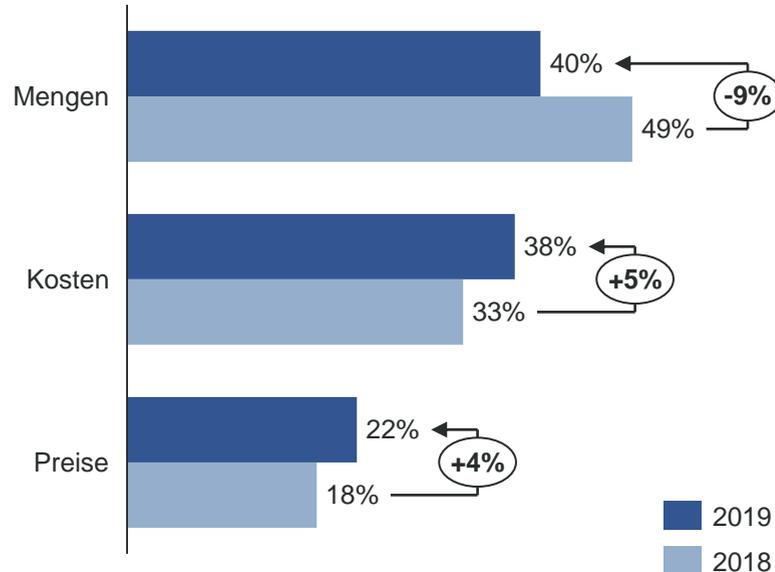
Technologieunternehmen sehen den größten Problemdruck im Markt und Wettbewerb. Ursächlich hierfür sind wahrgenommene Defizite in den Bereichen Pricing- und Sales Excellence. Außerdem stehen die Themen Kostenmanagement und Digitalisierung im Fokus.

\* Mehrfachnennungen möglich



# Pricing Excellence: Druckpunkt Ressourceneinsatz

## Ressourceneinsatz zur Ertragssteigerung



## Kernaussagen



Ca. **80%** der **Ressourcen** werden in den Handlungsfeldern Kosten(-senkung) und Volumen(-steigerung) eingesetzt.



**Zunehmender Wettbewerbsdruck** rückt Kosten und Preismanagement stärker in den Fokus.



Der Ressourceneinsatz im Bereich **Pricing** wurde im Jahresvergleich zu 2018 **leicht gesteigert**.

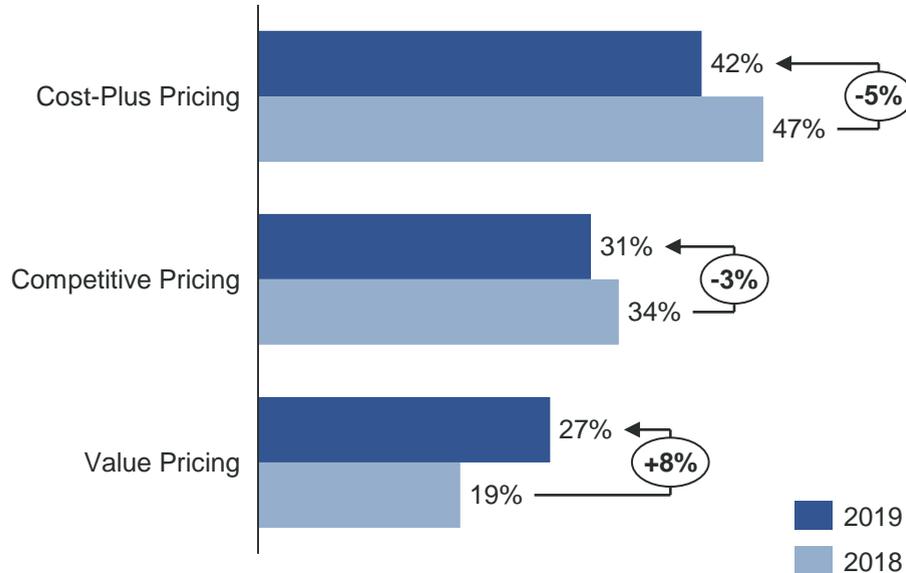


Nach wie vor fokussieren Technologieunternehmen ihre Ressourcen primär auf die Kosten- und Mengenoptimierung. Die Bedeutung des wichtigsten Ertragshebel Preis wird zwar zunehmend erkannt, aber nach wie vor vernachlässigt.



# Pricing Excellence: Druckpunkt Preisfindungskonzepte

## Genutzte Preisfindungskonzepte



## Popularitätsrangfolge

- 42%** **Cost-Plus Pricing** geht zurück → voranschreitende Professionalisierung des Pricings, jedoch weiterhin breite Anwendung marktferner Pricing-Ansätze.
- 31%** Trotz gestiegenen Wettbewerbsdrucks nutzen weniger Unternehmen einen **Competitive Pricing-Ansatz**.
- 27%** **Value Pricing-Konzepte** sind auf dem Vormarsch.

## Großunternehmen professioneller als Mittelstand



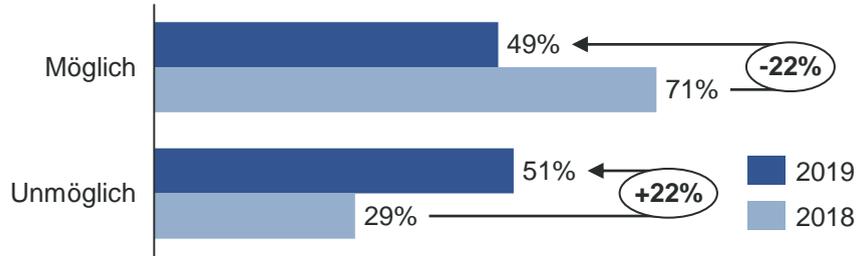
**Große Unternehmen setzen zunehmend auf professionelles Value Pricing, es dominiert jedoch die wettbewerbsorientierte Preisfindung. Im Mittelstand dominiert nach wie vor die Zuschlagskalkulation und somit das Risiko, Kosteneinsparungen an Kunden durchzureichen.**

\* Als Großunternehmen wurden Unternehmen mit einem Jahresumsatz >250 Mio. EUR klassifiziert, hingegen zählen Unternehmen mit einem Jahresumsatz <250 Mio. EUR in dieser Studie zum Mittelstand.



# Pricing Excellence: Druckpunkt Margenentwicklung

## Margensteigerung im Vorjahr\*



Hauptgründe für Margenverlust



**Marktlage & Wettbewerbssituation** werden deutlich unvorteilhafter als im Vorjahr bewertet.

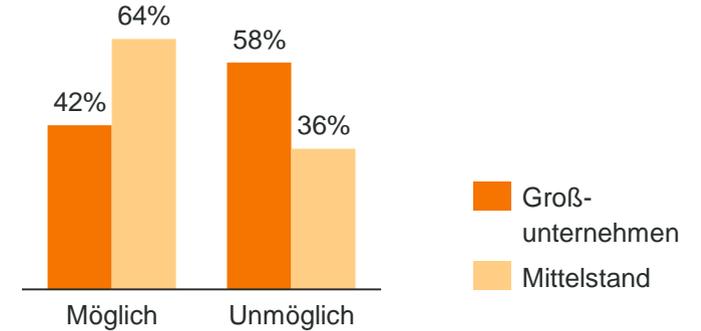


65% erfolglose Kostenweitergabe → kein professionelles **Price-Increase-Management** verankert.



Fast die Hälfte aller Unternehmen gibt an, dass sich der Absatz zu **niedrigmarginigen Produkten** verschoben hat.

## Margensteigerung im Vorjahr\* nach Firmengröße



Erkenntnisse



In Nischenmärkten können **Margen** immer noch erfolgreich **gesteigert** werden.



Mittelständische Unternehmen agieren im Marktumfeld **agiler** und realisieren häufiger **Margensteigerungen**.



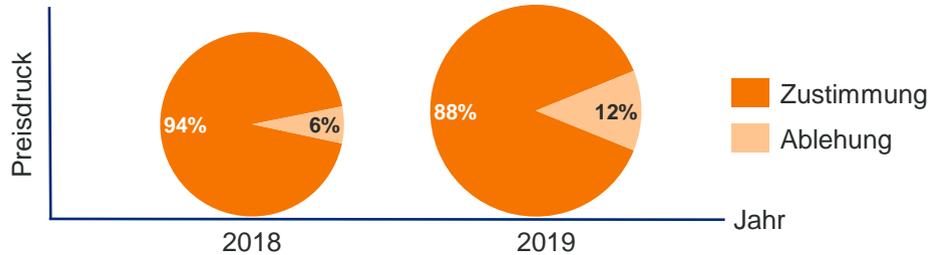
**Großen Technologieunternehmen** fiel es im Vorjahresvergleich deutlich schwerer **Margen zu steigern**. Als Ursache gilt vordergründig ein **unzureichendes Price-Increase-Management**, um eine schwierigere Marktsituation und Absatzmixverschiebungen zu kompensieren.

\*bezogen auf das jeweils letzte Geschäftsjahr 2016/17, 2017/18

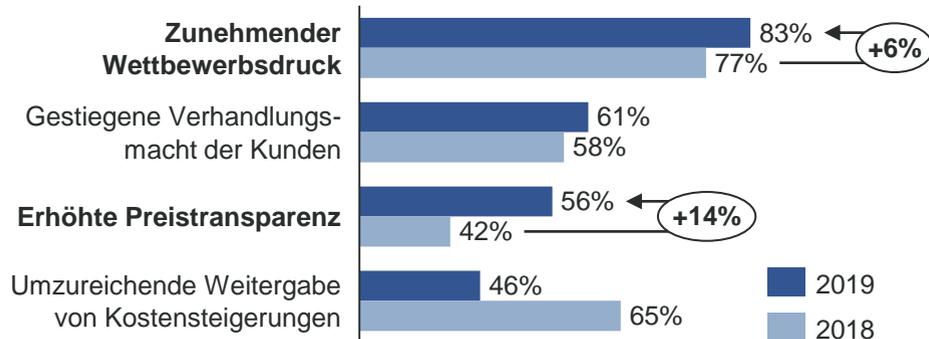


# Pricing Excellence: Preisdruck – Ursachen / Maßnahmen

## Gestiegener Preisdruck



## Treiber des Preisdrucks



## Top-Maßnahmen gegen Margenverlust

- 71% Cost Cutting:** Reduzierung von fixen- und variablen Kosten.
- 59% Innovation:** Entwicklung innovativer und differenzierender Produkte.
- 51% Value Kommunikation:** Stärkung des Wertbewusstseins für Kunden.
- 44% Price-Increase-Management:** Stärkung der eigenen Kompetenzen für Preiserhöhungen.
- 41% Eskalationsstrategien:** Einschränkung der Preis- / Rabattbefugnis des Vertriebs.
- 37% Konditionensysteme:** Stärkere Differenzierung der Rabattvergabe / Bonifikation.

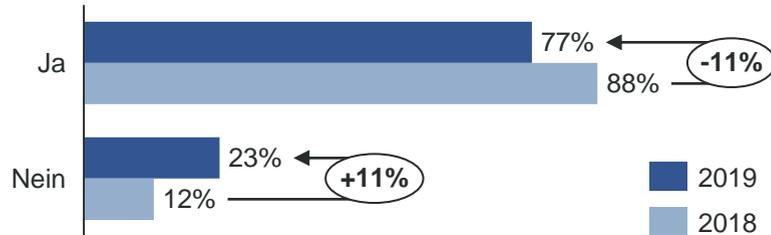


Getrieben von erhöhter Preistransparenz und Wettbewerbsintensität, ist 2019 der wahrgenommene Preisdruck nochmals gestiegen. Das Gros der Unternehmen reagiert auf diesen anhaltenden Trend mit Kostenreduktion, teils begleitet von wertsteigernden Initiativen.

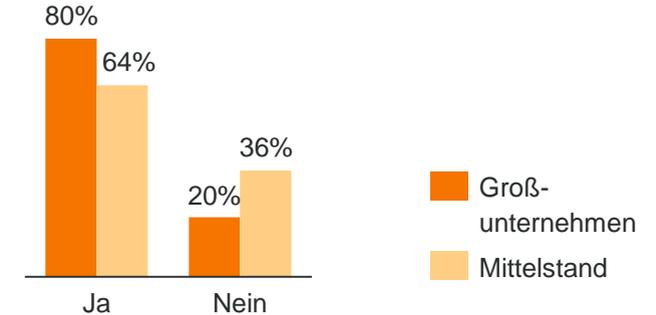


# Pricing Excellence: Druckpunkt Preiserhöhungen

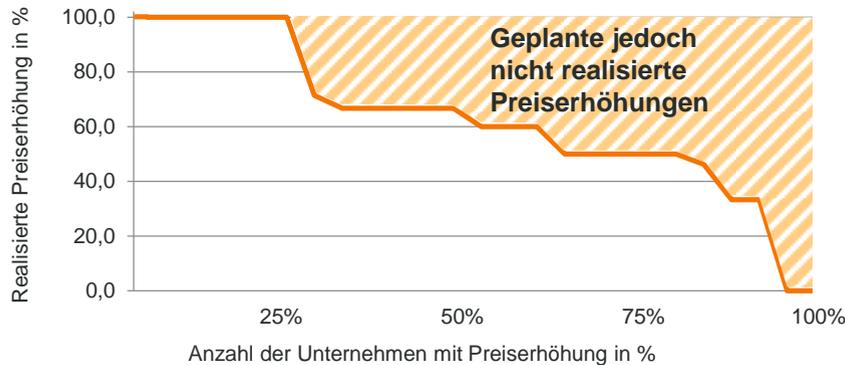
## Geplante Preiserhöhungen in den letzten zwei Jahren



## Geplante Preiserhöhungen nach Firmengröße



## Realisierte Preiserhöhungen



- Erkenntnisse**
- 4,1% Preiserhöhung wurde durchschnittlich **geplant**.
  - 2,5% Preiserhöhung wurde durchschnittlich **realisiert**.
  - 24% konnten die **geplante Erhöhung zu 100% durchsetzen**.



Vor dem Hintergrund einer angespannten Marktlage wurden 2019 Preiserhöhungen deutlich zurückhaltender angesetzt als 2018. Rückblickend betrachtet war nur jedes vierte Technologieunternehmen in der Lage die anvisierte Preiserhöhung durchzusetzen.





# Sales Excellence: Problemdruck nach Firmengröße

## Problemdruck im Vertrieb nach Firmengröße\*

Großunternehmen



Mittelstand



Ansatzpunkte



**Vertriebspotential** analysieren und ausschöpfen.



Operable **Kundensegmentierung** erarbeiten und verbindliche Vertriebsmaßnahmen ableiten.



**Value Selling** Konzept entwickeln und umsetzen, flankiert von Verhandlungs-Tools wie der **Battlecard**.

Ansatzpunkte



**Value Selling** Konzept entwickeln und umsetzen, flankiert von Verhandlungs-Tools wie der **Battlecard**.



Anreizstiftende / steuernde **Incentivesysteme** im Vertrieb einführen zur Vermeidung reiner Umsatz-Orientierung.



Potenzialanalyse hinsichtlich **digitaler / hybrider Vertriebskanäle** durchführen.



Insgesamt sehen sich mittelständische Technologieunternehmen einem höheren vertrieblichen Problemdruck ausgesetzt. Diese hadern insbesondere mit operativen Themen, während bei Großunternehmen häufiger vertriebsstrategische Themen im Vordergrund stehen.

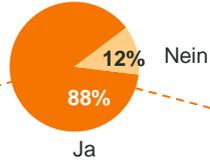
\* Problemdruck gemessen auf einer Skala von 1=gering bis 5=hoch



# Sales Excellence: Druckpunkt digitale Vertriebsplattformen

## Digitale vertikale Vertriebsplattformen

Vertriebsplattformen sind für unser Geschäft relevant



**Untätig:** Keine Strategie / keine konkreten Pläne

**Geplant:** Beitritt zu bestehender oder Entwicklung eigener Plattform

**Aktiv:** Bereits mit eigener oder auf bestehenden Plattform

Vertriebsplattformen bieten für uns mehr Chancen als Risiken



Wir sind zufrieden mit unseren Erfahrungen im Bereich Vertriebsplattformen



keine Zustimmung volle (5er-Skala)

## Kernaussagen



Generell werden vertikale Vertriebsplattformen als **hoch relevant** für das eigene Geschäft wahrgenommen.



Knapp 40% der Technologieunternehmen haben **keine Strategien / Pläne** zum Umgang mit diesem Thema.



**Nur gut jedes vierte** Technologieunternehmen ist auf einer eigenen / einer Kooperations-Plattform **aktiv**.



Den wahrgenommenen **Chancen** stehen vergleichbare wahrgenommene **Risiken** gegenüber.



Das **Zufriedenheitsniveau** bezüglich vertikaler Vertriebsplattformen bewegt sich nur auf mäßigem Niveau.



Die geäußerte Relevanz vertikaler Vertriebsplattformen steht im Gegensatz zur „gelebten Realität“. Nur gut jedes vierte Technologieunternehmen ist bereits auf einer Plattform aktiv. Zudem bleibt die Performance der Plattformen bisher hinter den Erwartungen zurück.



# Technologie Panel 2020: Top-Maßnahmen

## Top-Maßnahmen im Pricing



**Value Pricing** als integrierten Vertriebs- und Pricingansatz forcieren und incentivieren. Bindung zum Kunden verstärken.



Professionelles **Service-Pricing** einführen, um Serviceleistungen zu bepreisen / differenzieren.



Nur **Pricing Software-**Lösungen nutzen, die dem eigenen Geschäfts- und Preismodell Rechnung tragen.



Reduzierung von fixen & variablen Kosten durch **digitale Pricing Tools**, die mit bestehenden Systemen kompatibel sind.

## Top-Maßnahmen im Vertrieb



Vertriebsmitarbeiter im Umgang mit **digitalen / hybriden Lösungen** (z.B. Tools) schulen und den Mehrwert aufzeigen.



„**Battlecard**“-Konzepte mit anschließender Vertriebsschulung für bessere Verhandlungsergebnisse.



Wertbewusstsein des Kunden durch Leistungs-differenzierung nach **Vertriebskanal** und auf vertikalen **Plattformen** steigern.



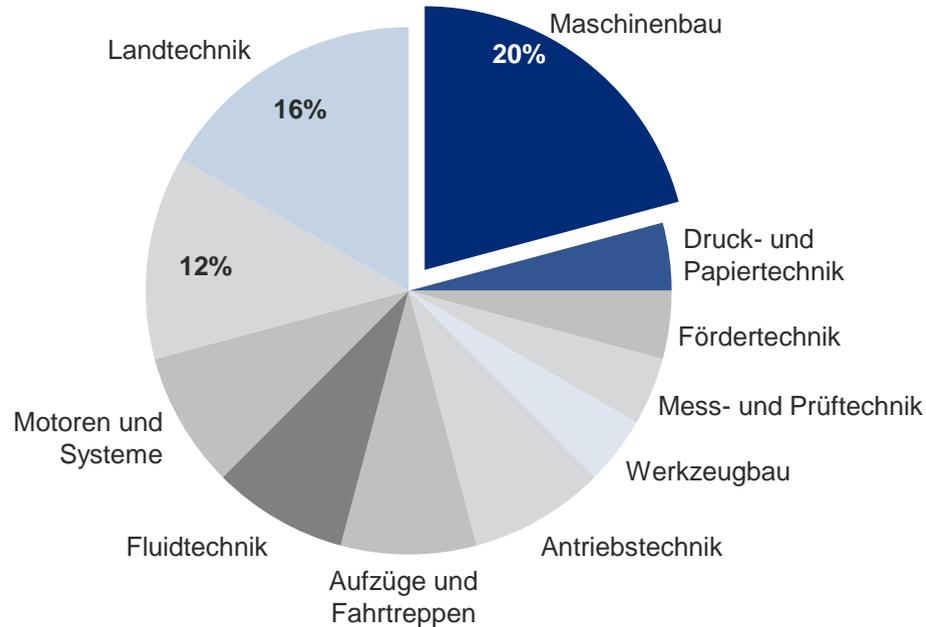
Optimierung interner Strukturen / Prozesse durch klare **Eskalationsstrategien** & intelligente / leistungs-basierte **Konditionensysteme**.



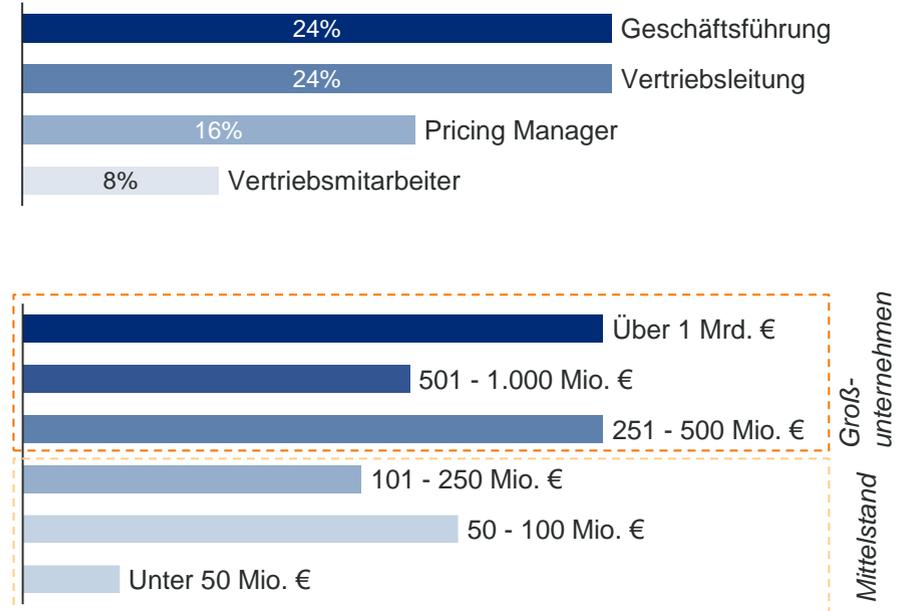
Die Top-Maßnahmen zur Forcierung von Pricing- und Sales Excellence in Technologieunternehmen spielen Hand in Hand. Das bedeutet, sie sollten stets aufeinander abgestimmt sein, um hier schlummernde Potenziale bestmöglich zu realisieren.

# Technologie Panel 2020: Datenbasis

## Branchenstruktur



## Funktionen



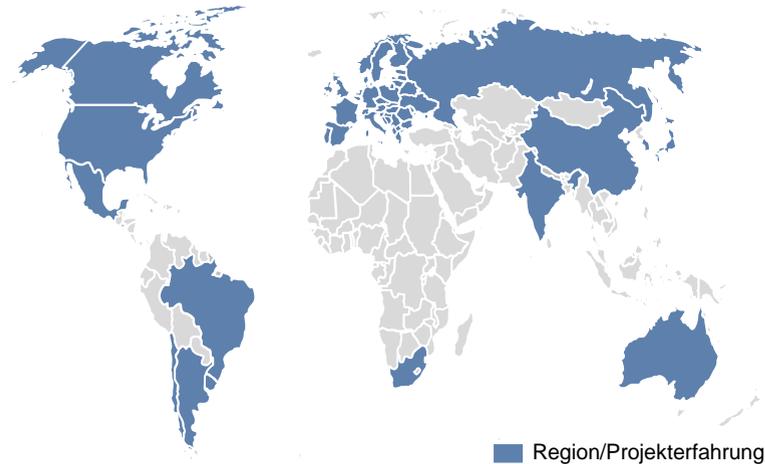
Das Ende 2019 durchgeführte Technologie Panel bietet eine breite Abdeckung verschiedener Bereiche der Technologiebranche und Firmengrößen. Es beruht auf anonymen Antworten von 50 Entscheidern mit Kompetenz auf der Führungs- und/oder Vertriebsebene.

# Kurzprofil: EbelHofer Strategy & Management Consultants

## Fachkompetenzen



## Internationale Projekterfahrung



## Branchenkompetenzen



## Ihre Ansprechpartner



**Dr. Bernhard Ebel**  
Geschäftsführer  
bernhard.ebel@ebelhofer.com



**Dieter Lauszus**  
Partner  
dieter.lauszus@ebelhofer.com



## Standort Köln

An der Wachsfabrik 10  
50996 Köln  
T: +49 2236 38383-0  
F: +49 2236 38383-33

## Standort München

Sonnenstraße 19  
80331 München  
T: +49 89 5998 9033-0  
F: +49 89 5998 9033-9

# Referenzen aus ausgewählten Industrien (Auswahl)

Die Partner und Berater haben für Marktführer in vielen Branchen gearbeitet, u. a. für folgende Unternehmen:

Automobilhersteller	Zulieferer	Bau, Chemie & Mat.	Consumer	Services	Technologie
					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alfa Romeo</li><li>• Audi</li><li>• BMW</li><li>• EvoBus</li><li>• Maserati</li><li>• Mercedes Benz</li><li>• Porsche</li><li>• Renault</li><li>• Rolls Royce</li><li>• Toyota</li><li>• Volkswagen</li><li>• Volvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Balluf</li><li>• Benteler</li><li>• Bosch</li><li>• Continental</li><li>• Eberspächer</li><li>• Freudenberg</li><li>• Gentex</li><li>• Goodyear</li><li>• Kion</li><li>• Mahle</li><li>• Pirelli</li><li>• Schlemmer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• BASF</li><li>• Geberit</li><li>• Grohe</li><li>• Honeywell</li><li>• KME</li><li>• Marmite</li><li>• Novartis</li><li>• Peri</li><li>• Sachtleben</li><li>• SIBELCO</li><li>• Thyssen Krupp</li><li>• Würth</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adidas</li><li>• Coffee Fellows</li><li>• ESGE</li><li>• Hailo</li><li>• Hochland</li><li>• Just Spices</li><li>• KEUCO</li><li>• Ledlenser</li><li>• Melvo</li><li>• Odlo</li><li>• Toolport</li><li>• Zetti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Advocard</li><li>• Allianz</li><li>• Consentis</li><li>• Deutsche Bank</li><li>• DIW</li><li>• Hellmann</li><li>• Herrentunnel</li><li>• SBB Cargo</li><li>• SMS Group</li><li>• Sparkasse</li><li>• Thomson Reuters</li><li>• VR Leasing</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Big Dutchman</li><li>• Bühler</li><li>• CAT</li><li>• Gallus</li><li>• Hauni</li><li>• HAWE</li><li>• Kärcher</li><li>• Oechsler</li><li>• Salamander</li><li>• Schindler</li><li>• Teupen</li><li>• Walter</li></ul>